

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI *VARIABEL*
MODERATING DI KABUPATEN BENGKALIS**



**OLEH :
NURMALINDA
10873003112**

**KOSENTRASI KEUANGAN
JURUSAN AKUNTANSI S1
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2012**

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI *VARIABEL* *MODERATING* DI KABUPATEN BENGKALIS

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral
Comprehensif Lengkap Pada Fakultas Ekonomi Dan Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim
Pekanbaru
Riau*



OLEH :
NURMALINDA
10873003112

**KOSENTRASI KEUANGAN
JURUSAN AKUNTANSI S1
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2012**

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI KABUPATEN BENGKALIS

OLEH: NURMALINDA

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kabupaten Bengkalis, penelitian ini bertujuan untuk melihat Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Di Kabupaten Bengkalis.

Pengambilan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yang disebarkan secara langsung kepada responden. Kuesioner disebarkan sebanyak 100 lembar kepada Kepala BAgian dan Kepala SubBagian yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di 12 Kantor Dinas yang ada di Kabupaten Bengkalis. Namun disebabkan beberapa hal kuesioner yang kembali dan yang dapat diolah hanya 79 lembar. Untuk mengetahui besarnya variabel independen terhadap variabel dependen digunakan moderated regression analys dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 yaitu dengan hasil $Y = -0,569 + 0,627X_1 + 0,512X_2.X_1 + 0,075 X_3.X_1 + e$

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa, pertama: instrument yang digunakan dalam penelitian ini handal dan valid melalui pengujian validitas dengan menggunakan person correlation out spss viewer dan cronbach alpha. Kedua: secara parsial variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Ketiga: nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 81,4% artinya variabel independen mempengaruhi variabel dependen sedangkan 18,6% dipengaruhi faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, wr, wb

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Sebagai *Variabel Moderating* Di Kabupaten Bengkalis”. Selanjutnya shalawat dan salam penulis haturkan buat baginda Rasulullah SAW, yang telah berhasil merubah etika umat manusia dari zaman kebodohan kepada zaman yang penuh ilmu pengetahuan, dan mewariskan dua pedoman hidup yakni Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW, sebagai petunjuk dan pedoman hidup didunia sampai keakhirat kelak, serta menjauhkan kita dari kesesatan.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi(SE) di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati izinkanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ayahanda Samsuri dan Ibunda Samsinar tercinta yang telah mendidik dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang serta selalu mendoakan

penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik, semoga penulis mampu menjadi apa yang mereka harapkan.

2. Bapak Prof. Dr. Nazir Karim, MA selaku Rektor selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Mahendra Romus, SP, M.Ec Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak Selaku Ketua Jurusan Program Studi Akuntansi Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan pengarahan-pengarahan kepada penulis.
5. Bapak Ferizal Rachmat, SE, MM, Ak Selaku Penasehat Akademis yang telah memberi bimbingan selama kuliah.
6. Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak Selaku Pembimbing dan juga selaku konsultasi proposal yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu serta memberikan bimbingan, pengarahan, dan saran sampai pada tahap penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen selaku staf pengajar yang telah mendidik penulis selama perkuliahan, karyawan serta karyawan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau terima kasih atas segala bantuannya.

8. Buat abang Udi, kak Arfa, dek Sinta, Dek Suci, Mak siti terima kasih banyak telah memberikan bantuan baik materil maupun non materil serta do'a yang diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
9. Buat Romi Mondela yang telah banyak memberikan dukungan kepada penulis serta masukan yang tak hentinya dengan sabar menemani penulis, sehingga penulis dapat tetap bertahan dan semangat dengan segala bentuk permasalahan.
10. Seluruh teman kampusku, semoga perjuangan kita tidak sia-sia dan merasakan manfaatnya dikemudian hari. Semoga kita menjadi orang yang sukses khususnya Akuntansi B, Kosentrasi Keuangan angkatan 2008
11. Sohob ku, Nunung(Nak), Rina, Titut, Thisme Linda, Kiki Yolanda SE, Yezi Lihayati SE, Iemel So Sweet, Leina, terima kasih atas persahabatan selama ini, yang selalu menghibur, mendukung, bercanda dikala bersama.

Kepada semua pihak yang banyak memberikannya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, penulis doakan InsyaAllah diberikan pahala yang sebesar-besarnya dari Allah SWT atas segala kebaikan dan jasanya.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua, Amin Ya Robbal 'Alamin

Pekanbaru, April 2012
Penulis

Nurmalinda

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
D. Sistematika Penulisan	10
 BAB II LANDASAN TEORI	
A. Partisipasi Anggaran.....	12
1. Pengertian Anggaran	12
2. Tujuan Anggaran	13
3. Fungsi Anggaran.....	14
4. Anggaran Berbasis Kinerja.....	15
5. Penyusunan Anggaran	16
6. Pandangan Islam tentang Penyusunan Anggaran	17
B. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	18
1. Defenisi Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.....	18
2. Indikator Kinerja	19
3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	20
4. Aspek yang diukur	21

5. Pandangan Islam tentang Kinerja.....	23
C. Pendekatan Kontijensi.....	23
D. Komitmen Organisasi.....	24
E. Budaya Organisasi	27
F. Peneliti Terdahulu	30
G. Pengembangan Hipotesis	33

BAB III METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel	38
B. Jenis dan Sumber Data	39
C. Teknik Pengumpulan Data	40
D. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian ...	40
1. Variabel Dependen.....	41
2. Variabel Independen	41
3. Variabel Moderating	42
E. Metode Analisis Data	43
1. Uji Kualitas Data.....	44
a. Uji Validitas	44
b. Uji Reliabilitas	45
2. Uji Normalitas Data	45
3. Uji Asumsi Klasik.....	46
a. Uji Autokorelasi	46
b. Uji Multikolinearitas	46
c. Uji Heterikedastisitas	47
F. Pengujian Hipotesis.....	48

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Demografi Responden.....	50
B. Statistik Deskriptif Responden.....	54

C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument	55
D. Analisis Data Penelitian	59
1. Analisis Uji Normalitas	59
2. Analisis Uji Asumsi Klasik	62
a. Uji Multikolonearitas	62
b. Uji Autokorelasi	64
c. Uji Heteroskedastisitas	64
E. Analisa Hasil Penelitian	66
F. Uji Hipotesis	68
1. Hasil Uji Parsial (Uji t)	68
2. Hasil Uji Simultan (Uji F)	71
3. Koefisien Determinasi	72

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	73
B. Saran	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel II.1. Daftar Nama Peneliti Terdahulu dan Hasil Penelitian	31
Tabel III.1. Sampel Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian	39
Tabel IV.1 Sampel kepala bagian dan Kepala Subbagian	50
Tabel IV.2 Tingkat Pengumpulan Kuisisioner	51
Tabel IV.3Demografi Responden	52
Tabel IV.4 Statistik Deskriptif Responden	54
Tabel IV.5 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	56
Tabel IV.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas partisipasi anggaran	57
Tabel IV.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas komitmen organisasi	58
Tabel IV.8 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas budaya organisasi	59
Tabel IV.9 Hasil Uji Normalitas K-S Test.....	61
Tabel IV.10 Hasil Uji Multikolonearitas	63
Tabel IV.11 Hasil Uji Autokorelasi	64
Tabel IV.12 Hasil Regresi.....	66
Tabel IV.13 Hasil Uji F Hitung	71
Tabel IV.14 Hasil Kofesien Determinasi	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Otonomi daerah mulai diberlakukan sejak dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999. Pada masa ini pemerintah daerah dijadikan sebagai titik sentral dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dengan mengedepankan otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Termasuk dalam kebijakan penyusunan anggaran daerah yang tidak lagi dibuat di pemerintah pusat, melainkan dibuat di pemerintah daerah sendiri. Namun setiap kebijakan pemerintah daerah masih tetap berdasarkan arahan kebijakan pembangunan pemerintah pusat yang tertuang dalam dokumen perencanaan Garis Besar Haluan Negara (GBHN).

Otonomi daerah memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi masing-masing daerah untuk memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki oleh daerah tersebut demi kemajuan daerahnya, pemerintah pusat tidak bisa secara langsung campur tangan dalam setiap aktivitas yang dilakukan daerah. Pemerintah pusat hanya berperan sebagai mediator dan penengah, serta pemberi petunjuk atas hal yang tidak bisa diselesaikan oleh pemda, termasuk juga dalam hal penyusunan anggaran.

Dalam era otonomi daerah sekarang ini, daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), selain

untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi.

Pemerintah daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui PAD. Provinsi Riau merupakan daerah yang memiliki potensi anggaran yang potensial, dimana provinsi Riau memiliki sumber daya alam yang banyak baik migas maupun non migas seperti perkebunan dan sektor industri.

Proses penyusunan anggaran menekankan pada pendekatan *Bottom-Up Planning*, yaitu keikutsertaan bahwa pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran (anggaran partisipatif). Mengacu pada kebijakan pembangunan pemerintah pusat (Mardiasmo, 2001). Hal ini sesuai dengan pendapat Agirys (1952) dalam Darlis (2001) yang menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena menurutnya partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Dalam reformasi anggaran tersebut, proses penyusunan APBD diharapkan menjadi lebih partisipatif. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Nor (2007:38) menyatakan partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi, sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai

pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan suatu pemberdayaan.

Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990 dalam Sumarno 2005). Proses penyusunan anggaran yang menekankan pada pendekatan partisipatif yaitu keikutsertaan bawahan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran, dengan mengacu pada kebijakan pembangunan pemerintah pusat (Mardiasmo, 2002). Hal ini sesuai dengan pendapat Agirys (1952) dalam Sumarno (2005) yang menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, karena menurutnya partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Partisipasi sebagai salah satu prinsip *governance*, dimaknai sebagai keterlibatan masyarakat dimana para *stakeholder* sebagai partisipan saling mempengaruhi dan berbagai kontrol atas inisiatif pembangunan, keputusan dan sumber daya yang akan mempengaruhi mereka (World Bank, 1996 dalam Jagat, 2006). Partisipan bukan merupakan aktor tunggal, pemerintah pusat, menteri, DPR, Pemerintah Daerah, DPRD, Organisasi Publik, pihak swasta serta warga negara merupakan bagian dari partisipan (Brinkerhoff, 2002 dalam Jagat, 2006).

Partisipasi yang baik akan membawa keuntungan, diantaranya memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme memberikan hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, dapat meningkatkan kerja sama antar divisi,

serta para karyawan dapat lebih mengetahui situasi dimasa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain. Hal ini mendukung pendapat Milani (1975) dalam Sumarno (2005) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Untuk mencegah dampak fungsioanal dan disfungsionalnya, sikap dan prilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah (Agryis, 1952 dalam Sardjito, 2007) sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mahoney dalam Supomo dan Indriantoro (2000), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi. Partisipasi anggaran merupakan tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Jadi pengertian partisipasi anggaran dapat

disimpulkan bahwa kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi anggaran diterapkan didalamnya.

Pengukuran kinerja tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat tercapai. Ukuran kinerja aparat pemerintah sendiri dapat dilihat dari ketepatan waktu dari penyusunan anggaran, efisiensi penggunaan anggaran dan hasil dari proyek yang telah dilaksanakan oleh aparat pembuat dan pelaksanaan anggaran.

Hasil penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) menemukan hubungan yang positif antara anggaran partisipatif dengan kinerja aparat pemerintah. Hasil penelitian Nor (2007) menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pada sektor publik, penelitian yang dilakukan Siskawati (2004) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja, hasil penelitian ini mendukung penelitian Kenis (1979) dan Indriantoro (1998). Selanjutnya hasil penelitian Sardjito dan Osmad (2007) melakukan penelitian penyusunan anggaran pada pemerintah daerah kota Semarang dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, yang mana menunjukkan bahwa semakin

tinggi partisipasi anggaran maka semakin meningkat kinerja aparat pemerintah daerah.

Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating dan intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja managerial (Nor, 2007). Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Dalam penelitian ini, pendekatan kerangka kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara kedua variabel tersebut yaitu: komitmen organisasi dan budaya organisasi.

Komitmen organisasi yang kuat didalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Angledan Perry, 2002). Bawahan yang memiliki tingkat organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Edvan Darlis, 2002). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sebaliknya individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya, dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi menjadi yang lebih baik.

Robbin (2001) menyatakan bahwa: komitmen organisasi menekankan derajat keberpihakan identitas diri personil pada tujuan organisasi tertentu dan hasrat untuk memelihara keanggotaannya pada organisasi. Partisipasi anggaran akan menimbulkan

adanya kecukupan anggaran dan mempengaruhi kinerja, kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga tidak secara langsung (memoderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005).

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang ikut dalam penyusunan anggaran akan lebih bertanggung jawab jika didukung dengan komitmen aparat yang tinggi terhadap organisasi (instansi) pemerintah daerah. Aparat akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Hal ini akan mendorong aparat untuk menyusun anggaran dengan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi dan akan meningkatkan kinerja.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap keefektifan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007) yang meneliti Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai *Variabel Moderating* mengemukakan terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah. Menurut Nanda Hapsari (2010) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Hasil interaksi komitmen organisasi positif mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Variabel lain yang turut mempengaruhinya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keefektivan partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007) yang meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah. Menurut Diah (2009) mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: desentralisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderating di Kabupaten Bengkalis membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan memasukkan desentralisasi dan budaya organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan untuk melihat seberapa besar pengaruh moderating komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah di kabupaten bengkalis.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi sebagai *Variabel Moderating* di Kabupaten Bengkalis”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Bengkalis?
2. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah di Bengkalis?
3. Apakah budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah Bengkalis?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah di Bengkalis
2. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah di Bengkalis
3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah di Bengkalis

Sedangkan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan peneliti mengenai pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Bengkalis
2. Dapat memberikan manfaat dalam pengambilan keputusan di pemerintahan Bengkalis dalam penilaian kinerja aparat pemerintah daerah bagi karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran
3. Menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya bagi peneliti yang ingin meneliti hal serupa dimasa yang akan datang

D. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai bagian-bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis menguraikan secara singkat isi masing-masing bab dengan sistematika sebagai berikut:

- BAB I** : Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.
- BAB II** : Bab ini berisi landasan-landasan teoritis yang menjadi acuan dasar dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan model penelitian yang pada akhirnya melahirkan hipotesis yang digunakan untuk mengungkapkan pertanyaan penelitian.
- BAB III** : Bab ini menguraikan rangkaian metodologi penelitian yang terdiri dari sifat dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data,

identifikasi dan pengukuran variabel serta metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data.

BAB IV : Bab ini memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menguraikan, menganalisis dan mengevaluasi hasil penelitian.

BAB V : Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan pembahasan pada bab sebelumnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Hansen dan Mowen (2001:350) mendefenisikan anggaran atau *budget* sebagai perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Suatu anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

Menurut *Governmental Accounting Standart Board* (GSAB), definisi anggaran (*budget*) sebagai berikut: rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayai dalam periode waktu tertentu.

Mulyadi (2001:488) mendefenisikan anggaran sebagai berikut: anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standart dan satuan ukuran yang lain, mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan.

Menurut Nafarin (2004:13) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan

rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Berdasarkan defenisi anggaran diatas dapat diartikan anggaran sebagai suatu perencanaan yang disusun untuk periode waktu tertentu yang akan direalisasikan dalam jangka waktu kedepan. Dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

b. Tujuan Anggaran

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula halnya dengan anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktifitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan cenderung memenuhi target-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Nafarin (2004:15) secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat, dan
- e. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

c. Fungsi Anggaran

Indra Bastian (2007:164) menjelaskan fungsi anggaran yaitu:

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.
- c. Anggaran sebagai alat komunikasi interen yang menghubungkan sebagai unit kerja antara atasan dan bawahan.
- d. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
- e. Anggaran sebagai motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
- f. Anggaran merupakan instrument politik.
- g. Anggaran merupakan instrument kebijakan fiskal.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan artinya bahwa anggaran disusun sebelum aktivitas organisasi dilakukan. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian artinya bahwa anggaran digunakan sebagai pedoman dan pengendalian aktivitas organisasi. Jika aktivitas perusahaan jauh dari yang dianggarkan, maka akan dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga dapat meminimalisir pemborosan yang ada.

Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Hal tersebut berbeda dengan anggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan di diskusikan untuk mendapat masukan.

Menurut Bastian (2005) karakteristik sektor publik adalah :

- a. Anggaran di nyatakan dalam satuan keuangan dan non keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, misalnya satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen untuk mencapai sasaran yang di tetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi daripada penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat di rubah dalam waktu kondisi tertentu.

Mardiasmo (2002) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya anggaran sektor publik yaitu :

- a. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial-ekonomi, menjalin keseimbangan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
- b. Anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumberdaya.
- c. Anggaran diperlukan untuk menyatakan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.

d. Anggaran Berbasis Kinerja

Mardiasmo (2002:84) menyatakan penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* dan efektivitas anggaran. Menurut pendekatan anggaran kinerja, dominasi pemerintah akan dapat diawasi dan dikendalikan melalui penerapan *internal cost awareness*, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja eksternal. Selain didorong untuk menggunakan dana secara ekonomis, pemerintah juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan tersebut maka diperlukan adanya program dan tolak ukur sebagai standar kinerja.

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk

mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

e. Penyusunan Anggaran

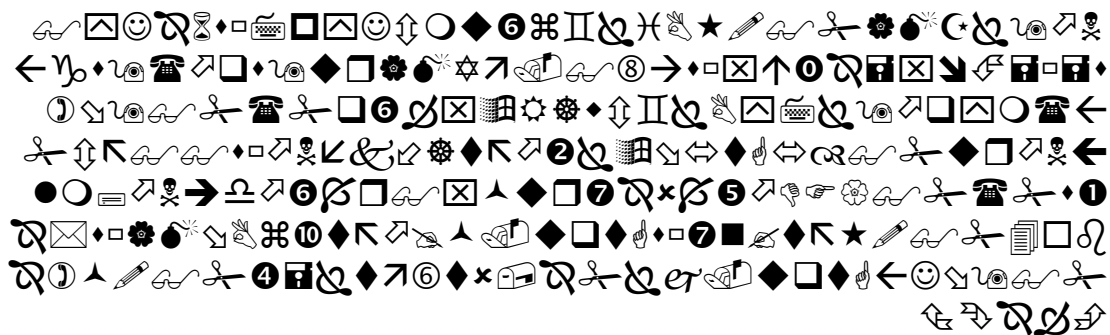
Proses penyusunan anggaran menurut mardiasmo (2002:63) mempunyai fungsi utama, yaitu: (a) sebagai alat perencanaan, (b) alat pengendalian, (c) alat kebijakan fiskal, (d) alat politik, (e) alat koordinasi dan komunikasi, (f) alat penilaian kerja, (g) alat motivasi, (h) alat menciptakan ruang publik.

Menurut Sumarno (2005), partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai proses organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan, dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Pimpinan yang mampu meningkatkan partisipasi bawahannya, maka dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan cenderung lebih lancar dari pada pimpinan yang tidak mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Dengan meningkatnya partisipasi, maka bawahan merasa lebih dihargai sehingga dapat diharapkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab dapat ditingkatkan (Siskawati, 2004).

a. Pandangan Islam Tentang Penyusunan Anggaran

Pandangan islam yang berkenaan dengan partisipasi penyusunan anggaran juga dapat dilihat dalam Kitab Suci Al-Qur'an, yaitu pada surat Ali Imran ayat 159:



Artinya: *Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya (QS. Ali Imran:159).*

(246) Maksudnya : Urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

Ayat diatas menerangkan bahwa bermusyawarahlah dalam mengambil keputusan, jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan anggaran manajer harus bermusyawarah dulu kepada karyawan, agar karyawan dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran atau dalam pengambilan keputusan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan.

2. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

a. Defenisi Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi pada pemerintah daerah (Siskawati, 2004). Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja Aparat Pemerintah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan.

Menurut Argyris (1952) dalam Darlis (2001) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan. Partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan melakukan pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif. Selain itu, kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya.

Menurut PP No. 6 Tahun 2008 tentang pedoman evaluasi penyelenggaraan pemerintah daerah, pemerintah berkewajiban mengevaluasi kinerja pemerintahan daerah untuk mengetahui keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam memanfaatkan hak yang diperoleh daerah dengan capaian keluaran dan hasil yang telah direncanakan. Tujuan utama dilaksanakannya evaluasi adalah untuk menilai kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam upaya peningkatan kinerja yang mendukung pencapaian tujuan otonomi daerah berdasarkan prinsip tata pemerintahan yang baik.

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002:65). Kinerja nilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dalam pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan anggaran perlu adanya perbandingan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan peran akuntabilitas pemerintah. Namun, yang tidak kalah penting harus diperhatikan adalah para pembuat kebijakan dan profesional harus merumuskan visi dan tujuan dari rencana strategis dengan menggunakan *input* yang berasal dari publik. Sehingga perlu dilakukan akomodasi atas *input* tersebut agar tidak mengundang kritikan dari publik.

b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacts*) (Bastian, 2005:267).

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Indikator pengeluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.
3. Indikator hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tindakan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

c. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kerja publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi menilai alat ukur *financial* dan *nonfinancial* (Mardiasmo, 2002:121). Pengukuran ini bertujuan untuk memenuhi tiga maksud, *pertama*, dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Kinerja sektor publik bersifat multidimensi, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat *output* yang

dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran *financial* saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik.

Pengukuran kinerja dalam Bastian (2005:275) merupakan alat untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

d. Aspek yang diukur

Menurut bastian (2005:276), setiap organisasi biasanya tertarik pada pengukuran kinerja dn aspek berikut:

1. Aspek finansial

Aspek finansial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek finansial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja, sehingga kondisi keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah didalam tubuh manusia.

2. Kepuasan Pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu jika dikaitkan dengan pemerintahan maka yang akan didapat adalah kepuasan masyarakat, bagaimana pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat.

3. Operasi dan Bisnis Internal

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang tercantum dalam skema strategis.

4. Dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata.

5. Kepuasan komunitas dan *shareholders/stakeholders*

Pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasikan kepuasan dari para *stakeholders*.

6. Waktu

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan diharapkan relevan dan *up to date*.

Organisasi struktur publik menggunakan anggaran untuk menilai keberhasilan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan, masyarakat dan bukan untuk memperoleh laba. Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan melakukan pengukuran kinerja

maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif. Selain itu, kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja berikutnya.

Proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak dalam dinas pemerintahan tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan selanjutnya, sangat menentukan bagi kesuksesan anggaran.

e. Pandangan Islam Tentang Kinerja

Pandangan islam yang berkenaan dengan kinerja terdapat dalam Kitab Suci Al-Qur'an, salah satunya terdapat dalam surah Al-Zalzalah ayat 7:

يَرْحُبِرْ اذْرَّةٓ مَثْقَالِ يَغْمَلْ فَمَنْ

Artinya: *Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya (QS. Al Zalzalah: 7).*

Dari ayat diatas dapat kita mabil kesimpulan bahwa apapun yang kita kerjakan dengan sebaik-baiknya maka akan menghasilkan sesuatu yang baik pula.

3. Pendekatan Kontigensi

Brownell (1982a) beberapa penelitian dan menemukan pengaruh faktor kondisional sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara variabel independent dan variabel dependent. Faktor kondisional tersbebut dapat

dikelompokkan kedalam empat variabel, yaitu: kultur, organisasional, interpersonal, dan individu. Govindarajan (1986a) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontigensi tersebut untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipatif menjadi lebih efektif. Para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi anggaran tergantung pada faktor kontekstual organisasional dan sifat psikologis karyawan (Brownell, 1981, 1982b, Govindarajan, 1986a, Chenhall dan Brownell, 1988, Mia, 1988).

Riyanto (2003) dalam Suhartono (2006) mengatakan perlunya penelitian mengenai pendekatan kontigensi dalam menguji faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja. Hasil penelitian termasuk sistem pengendalian akuntansi dan anggaran.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Porte et., al 1974) dalam Sumarno (2005:28).

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Anggel dan Perry) dalam Sardjito (2007:30). Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nourl dan Parker, 1998) dalam Sardjito (2007:23). Kecukupan anggaran tidak hanya

secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi.

Menurut Pinem (2005:10) komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mendefenisikan diri sendiri secara positif dengan organisasi. Trisnaningsih (2007:25) menyebutkan bahwa komitmen organisasi cenderung didefenisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu: rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi.

Becker (1960) dalam Panggabean (2004) mendefenisikan komitmen adalah sebagai kecendrungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Steers (1977) menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan kinerja karena kinerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan (Porter & Lawler dalam Mowday dkk, 1982).

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefenisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Defenisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Porter dan Smith (Temaluru, 2001:473) menyatakan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi dapat dilihat dari keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk menjadi sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut dan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Allen dan Mayer (1990) dalam Panggabean (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi.

2. Komitmen kontinyu

Komitmen kontinyu adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif merujuk pada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologi terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain.

Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh

karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Maka dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah suatu sikap loyal dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan kemauan untuk senantiasa berbuat yang terbaik bagi organisasinya dan sekaligus menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

5. Budaya Organisasi

Menurut Siagian (2002) dalam Tarida (2008) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain, sedangkan Luthans (2002) menekankan budaya organisasi dalam perspektif yang berbeda, dimana budaya organisasi merupakan individu yang saling berhubungan dalam organisasi, mereka saling berhubungan dengan saling melengkapi norma, peraturan formal organisasi, perilaku, kebiasaan,

tugas, sistem kelompok yang hanya dimengerti oleh anggota. Elemen ini merupakan manifestasi dari budaya organisasi.

Dalam penelitian Trisnaningsih (2007) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah.

Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pemahaman bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Robbins mengemukakan fungsi budaya organisasi yaitu sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, untuk membangun rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah tumbuhnya komitmen, dan meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Setiap organisasi mempunyai budaya sendiri, budaya yang mungkin kuat (*Strong culture*) dan mungkin lemah (*weak culture*), semakin banyak anggota menerima nilai inti (*core values*) organisasi dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai tersebut, maka semakin kuatlah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan sehingga dapat mengurangi “*turn over*” karyawan, organisasi besar yang berhasil mempunyai budaya organisasi yang kuat (Amin Widjaja Tunggal, 2002).

Budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai yang diakui dan menjadi

pedoman bagi pelaku anggota organisasi. Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Konsep budaya organisasi yang digunakan Hofstede dkk (1990) dalam Sardjito dan Osmad (2007), dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara. Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan antara kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasi selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi dan sub organisasi (Susanti, 2002) dalam Sardjito dan Osmad (2007).

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik penting. Beberapa diantaranya telah menjadi kesepakatan yaitu (Luthans, 2002) dalam Helmi (2005):

- a. *Prilaku rutin*. Setiap anggota organisasi menggunakan bahasa, istilah, ritual rutin sehubungan dengan adanya perbedaan diantara mereka.
- b. *Norma*. Standar prilaku yang ada, termasuk panduan seberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan.
- c. *Dominan value*. Terdapat nilai yang dominan yang hendak dicapai oleh perusahaan yang melibatkan setiap bawahan untuk mencapai nilai-nilai tersebut. Contoh: kualitas produk yang tinggi, tingkat kelalaian yang rendah dan efisiensi yang tinggi.

- d. *Philosophy*. Kebijakan yang dapat meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana karyawan diberlakukan.
- e. *Peraturan*. Terdapat panduan yang sempurna dalam organisasi. Setiap pendatang baru harus dapat mempelajari dan mematuhi agar dapat diterima secara penuh sebagai anggota.
- f. *Iklm organisasi*. Situasi keseluruhan yang menggambarkan bentuk fisik organisasi dan hubungannya dengan pihak ekstren perusahaan.

Suatu organisasi memiliki budaya inti yang mendominasi anggota organisasi secara keseluruhan. Selain itu, organisasi memiliki sub-sub kultur yang dianut setiap bagian dari organisasi. Disamping itu, suatu organisasi biasa memiliki budaya yang kuat dalam arti dianut secara luas, teguh dan konsisten oleh para anggotanya. Namun demikian, budaya yang kuat harus cocok baik secara intern dan ekstern.

- 1. Kecocokan eksternal berarti budaya yang ditumbuhkan sesuai strategi dan lingkungan.
- 2. Kecocokan internal berarti bahwa budaya organisasi cocok dengan kondisi internal organisasi seperti cocok dengan teknologi yang digunakan.

6. Peneliti Terdahulu

Sebagai dasar dalam melakukan penelitian, maka penulis menggunakan peneliti sebelumnya untuk dijadikan bahan acuan dan referensi dalam melakukan penelitian. Adapun penelitian sebelumnya dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel II.1. Daftar Nama Peneliti Terdahulu dan Hasil Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian	Persamaan atau Perbedaan
1.	Brownell (1986)	Budgetary Participation, motivation, and managerial permormance	Independen: - Budgetary participation - Motivation Dependens: - Kinerja manajerial	Menemukan hubungan yang positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	Persamaan: Menggunakan variabel independen partisipasi anggaran Perbedaan: - Menggunakan variabel moderating
2.	Diah (2009)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemda: desentralisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderating di kabupaten bengkalis	Independen: - Partisipasi penyusunan anggaran Dependens: - Kinerja pemda Moderating: - Desentralisasi - Budaya organisasi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda dengan memasukkan desentralisasi dan budaya organisasi	Persamaan: - Menggunakan variabel independen dan dependen yang sama Perbedaan: - Menggunakan variabel moderating komitmen organisasi dan budaya organisasi
3.	Nanda hapsari (2010)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja managerial dengan komitmen organisasi dan locus of	Independen: - Partisipasi penyusunan anggaran Dependens: - Kinerja managerial Moderating: - Komitmen organisasi	Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja mangerial dimoderasi melalui	Persamaan: - Menggunakan variabel independen yang sama Perbedaan: Variabel moderating komitmen organisasi dan

		control sebagai variabel moderating	- Locus of control	komitmen organisasi dan locus of control	budaya organisasi
4.	Sardjito dan Osmad (2007)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating di kota semarang	Independen: - Partisipasi penyusunan anggaran Dependen: - Kinerja aparat pemda Moderating: - Budaya organisasi - Komitmen organisasi	Terdapat pengaruh positif antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda	Persamaan: Menggunakan variabel dependen, independen, moderating yang sama Perbedaan: Obyek yang berbeda
5.	Siskawati (2004)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja pemda	Independen: - Partisipasi anggaran Dependen: - Kepuasan kerja - Kinerja pemda	Menyebutkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemda	Persamaan: Menggunakan variabel independen yang sama Perbedaan: - Hanya menggunakan variabel dependen kinerja pemda - Menggunakan variabel moderating.

Sumber: Data Olahan

7. Pengembangan Hipotesis

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pemerintah daerah

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja managerial (Schiff dan Lewin, 1970 dalam Sardjito, 2007). Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Handoko (1998) dalam Nor (2007) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi.

Menurut Agirys (1952) dalam Darlis (2005) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan. Partisipasi umumnya dinilai sebagai sesuatu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Sardjito dan Osmad (2007) melakukan penelitian penyusunan anggaran pada pemerintah daerah kota Semarang dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, yang mana menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah.

Siskawati (2004) menyebutkan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Dari uraian diatas, secara umum dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Bengkalis, sehingga hipotesis yang ada dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di kabupaten Bengkalis.

b. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Menurut Ikhsan (2007:32) mengatakan komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan kinerja yang baik jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang tinggi.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan. Komitmen yang tinggi akan menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen yang rendah akan membuat individu untuk berbuat dalam kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan Sardjito (2007:35)

Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran

relatif cepat. Kejelasan anggaran akan mempermudah aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran dan mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan (Suhartono dan Solihin, 2006:10). Komitmen yang tinggi dari aparat pemerintah daerah akan berdampak pada tanggung jawab terhadap penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh sumarno (2005) menyimpulkan pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial adalah berpengaruh positif. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007:62) mendapat hasil yang menyebutkan terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari uraian diatas, secara umum dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah di kabupaten bengkalis

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Praktek budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan anggaran. Faktor budaya organisasi ini digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran.

Menurut Hofstede dkk (1990) dalam Sardjito (2007) dimensi praktek budaya organisasi yang mempunyai kaitan erat dengan praktek pembuatan keputusan partisipasi anggaran yaitu orientasi pada orang dan orientasi pada pekerjaan.

Holmes dan Marden (1996) dalam Sardjito (2007) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Budaya organisasi adalah komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Budaya organisasi pada sisi internal aparatur memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya. Sifat-sifat ini dapat meningkatkan harapan aparat tersebut agar kinerjanya meningkat.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007) mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, menemukan pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

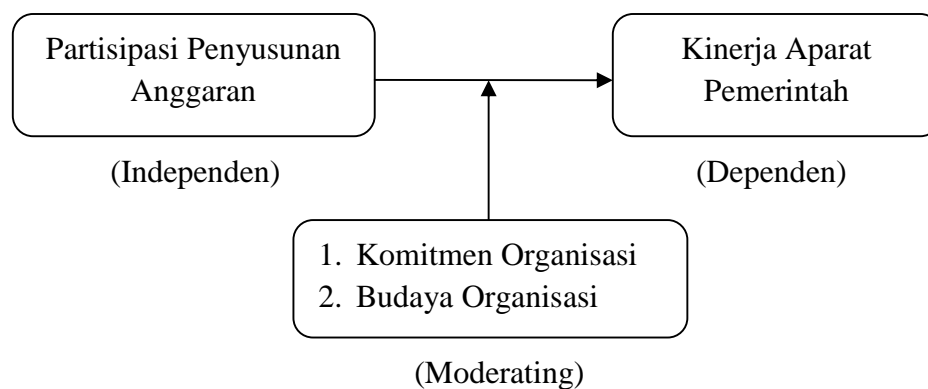
Dari uraian diatas, secara umum dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

H₃: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah di kabupaten bengkalis

8. Model Penelitian

Hubungan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi adalah (*variabel moderating*), partisipasi penyusunan anggaran (*variabel independen*) terhadap kinerja aparat pemerintah (*variabel dependen*), yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut ini:

Gambar II.1. Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan karakteristik atau hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian. Populasi dapat diartikan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah aparat pemerintah daerah yang berada di kabupaten bengkalis yaitu dinas-dinas yang terdapat di kabupaten Bengkalis yang ada di pemerintah Kabupaten Bengkalis.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono, 2003 : 73). Sampel dalam penelitian ini diambil secara purposive sampling yaitu sampel ditentukan berdasarkan kriteria tertentu, yakni pejabat yang berada di bawah kepala dinas, yaitu kepala bagian dan kepala subbagian yang berada dimasing-masing dinas dipemerintahan kabupaten Bengkalis, yang masa jabatanny minimal 1 tahun dan pendidikan minimal D3.

Alasan dipilihnya kepala bagian dan kepala subbagian pada penelitian ini karena mereka menduduki jabatan teknis dan memiliki peranan yang besar terhadap pekerjaan di lapangan, dimana mereka berhubungan dan terjun langsung dalam pekerjaan teknis di lapangan. Dampaknya, mereka memahami permasalahan dan mengetahui lebih akurat mengenai anggaran yang dibutuhkan dalam operasional kerja.

Dinas-dinas yang menjadi subjek penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel III.1. Sampel Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian

No	Nama Dinas	Jumlah Sampel	
		Kepala Bagian	Kepala Sub Bagian
1	Dinas Pendidikan	4	4
2	Dinas Pasar	4	4
3	Dinas Pendapatan Daerah	4	5
4	Dinas Kependudukan & Catatan Sipil	4	4
5	Dinas Kesehatan	3	5
6	Dinas Pekerjaan Umum	4	5
7	Dinas Perhubungan	5	4
8	Dinas Pertanian	4	5
9	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	4	4
10	Dinas Sosial	3	4
11	Dinas Transmigrasi	4	5
12	Dinas Pertambangan	4	4
Jumlah		47	53

Sumber: Dinas pemerintahan kabupaten Bengkalis 2011

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah subjek tertulis yang diperoleh melalui kuesioner.

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Data primer dapat berupa opini subek (orang) secara individu atau kelompok. Hasil observasi pada suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang disebar sebanyak 100 eksampler, yang disebar kepada 12 dinas yang ada di Kabupaten Bengkalis.

C. Teknik Pengumpulan Data

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan survey menggunakan kuesioner. Dan pengembaliannya peneliti langsung yang turun kelapangan untuk mengumpulkan sesuai dengan waktu yang telah disepakati.

Menurut Sugiyono (2007:135) kuisisioner merupakan teknis pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner diberi secara langsung kepada responden. Pengiriman kuisisioner dilakukan secara langsung karena metode ini memiliki beberapa keunggulan, diantaranya peneliti dapat bertatap muka dan melakukan wawancara dengan pihak yang bersangkutan sehingga bisa meyakinkan mereka tentang keseriusan penelitian ini. Selain itu, dengan metode ini peneliti bisa mengurangi kemungkinan kuisisioner dijawab oleh responden yang tidak tepat.

D. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Menurut Indriantoro (2002:61), Variabel adalah *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena, penentuan variabel pada dasarnya merupakan operasional terhadap konstruk yaitu upaya mengurangi abstraksi sehingga dapat diukur. Defenisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Variabel yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah satu variabel dependen: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, satu variabel independent: Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan dua variabel moderating yaitu komitmen organisasi dan budaya organisasi.

1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja aparat pemerintah daerah yaitu merupakan proses dan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang telah digunakan oleh Siskawati (2004) yang beberapa item pertanyaan juga terdapat didalam buku Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan. Instrumen terdiri dari 6 butir pertanyaan (terlampir di halaman 1) dengan menggunakan instrument pertanyaan berskala likert lima poin, yaitu skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju).

2. Variabel Independen

Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel independen pada penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi bawahan dalam partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan baik.

Variabel partisipasi penyusunan anggaran menggunakan instrumen dari kenis (1979) dan telah dikembangkan oleh mardiasmo (2001) dan pernah digunakan oleh siskawati (2004) dan telah disesuaikan dengan sistem penganggaran di Indonesia.

Instrument ini menggunakan skala likert, yaitu skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju) dan terdiri dari 5 pertanyaan (terlampir di halaman 2).

3. Variabel Moderating

Variabel moderating adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel moderating, yaitu: komitmen organisasi dan budaya organisasi.

a. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982 dalam Tarida 2008). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan *Continuance Commitment Scale* (CCS) yang dikembangkan oleh Mayer dan Allen (1990) dan telah digunakan oleh trisnaningsih (2007). Setiap responden diminta untuk menjawab 5 pertanyaan (terlampir di halaman 3) dengan jawaban mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada intinya merupakan sebuah sistem dari nilai-nilai yang bersifat umum. Budaya organisasi juga merupakan suatu perilaku atau kebiasaan dalam organisasi. Secara spesifik variabel budaya organisasi menjelaskan orientasi budaya pada dinas pemerintahan daerah. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Hofstede (1990) dalam Sardjito (2007). Instrument terdiri dari 3 elemen budaya organisasi

yang berorientasi pada orang dan 3 elemen budaya organisasi berorientasi pada pekerjaan yang berskala likert 5 poin dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) sebanyak 6 pertanyaan (terlampir di halaman 4).

E. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif yaitu cara menjelaskan hasil penelitian yang ada dengan menggunakan perumusan rumus matematis yang menghubungkan dengan teori yang ada, yang kemudian ditarik kesimpulan. Untuk menganalisis jawaban kuesioner dari responden, beri nilai dengan menggunakan ketentuan skala likert, (Ghozali, 2007) sebagai berikut:

A = Bobot Nilai = 5 (sangat setuju)

B = Bobot Nilai = 4 (setuju)

C = Bobot Nilai = 3 (ragu-ragu / netral)

D = Bobot Nilai = 2 (tidak setuju)

E = Bobot Nilai = 1 (sangat tidak setuju)

Selain itu, peneliti juga menggunakan tiga cara dalam penganalisaan data yaitu: kualitas data (validita dan reliabilitas), uji normalitas data, uji asumsi klasik (multikoloniaritas, autokorelasi, heteroskedastisitas) dan uji hipotesis (*moderatedregressionanalys*)

1. Uji Kualitas Data

Sebelum pengujian dilakukan terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu akan dilakukan uji kualitas data, yaitu Pengujian Validitas (*Validity test*) dan Pengujian Reabilitas (*Reability test*). Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan memang mewakili keberadaan variabel tersebut. Sedangkan pengujian reabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel.

Data mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam suatu penelitian karena berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian, sedangkan benar tidaknya data tergantung dari instrument yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrument yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabil (Desmiyawati, 2002).

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur variabel yang akan diukur. Suatu yang instrument pengukuran disebut valid bila dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan (Ghozali, 2007).

Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas digunakan koefisien *cronbach alpha* untuk mengestimasi validitas setiap skala (indikator observarian). Pengujian

validitas menggunakan teknik *corrected item-item correlation*, yaitu dengan cara pengkoreksian skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria valid atau tidak valid adalah bila korelasi r hitung kurang dari r table dengan tingkat signifikan $\alpha=5\%$, berarti butir pertanyaan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memperoleh hasil yang konsisten, stabil atau relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung besarnya *Cronbach Alpha* dengan bantuan SPSS 17. Jika koefisien alpha yang dihasilkan lebih besar dari 0,06 maka instrument tersebut dikatakan reliabil. Sebaliknya jika koefisien alpha rendah dari 0,06 maka instrument dikatakan tidak reliabil.

2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi, variabel moderat, independen, dependen atau ketiga-tiganya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Menurut Sumodiningrat (2002:38), distribusi normal merupakan suatu kurva yang berbentuk lonceng (*bell-shaped curve*) yang kedua sisinya melebar sampai tak terhingga (kedua sisinya tidak berpotongan dengan sumbu horizontal). Kurva normal itu berbentuk simetris disekitar rerata variabel, dan nilai-nilainya diukur pada sumbu mendatar.

Menurut (Santoso, 2004: 214) apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka moderasi regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan jika data menyebar

jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Autokorelasi

Menurut Sumodiningrat (2000:31), autokorelasi adalah hubungan (korelasi) yang terjadi diantara anggota-anggota dalam serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (pada *time series data*) atau yang tersusun dalam rangkaian ruang (pada *cross section data*).

Autokorelasi terjadi bila ada korelasi antara anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada abservasi yang menggunakan data *time series*. Konsekuensi adanya autokorelasi ini adalah varian sampel tidak dapat menggambarkan varian populasinya, dan model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu.

b. Uji Multikolinearitas

Pengujian Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antara variabel independen. Menurut Ghazali (2007) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor*(VIF).

Multikolinearitas merupakan fenomena adanya korelasi yang sempurna antara satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya. Konsekuensi praktis yang timbul sebagai akibat adanya multikolinearitas ini adalah kesalahan standar penaksiran

semakin besar. Pengujian terhadap ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan mengamati:

1. Besaran *varianceinflation factor* (VIF) dan *Tolerance*, model dikatakan bebas multikolinearitas jika VIF disekitar angka 1 dan memiliki nilai *tolerance* yang mendekati 1.
2. Besaran Korelasi antar variabel bebas, jika korelasi antar variabel bebas lemah (dibawah 0,5) maka dikatakan bebas multikolinearitas.

Jika pengujian yang dilakukan menemukan adanya multikolinearitas, maka dilakukan perbaikan model dengan mengeluarkan salah satu variabel dengan tingkat *Tolerance* rendah dan korelasi dengan variabel bebas terendah.

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Suatu model regresi dikatakan mengandung heterokedastisitas bila varians variabel dalam model tidak sama (konstan) akibatnya penaksir yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar meskipun penaksir yang diperoleh menggambarkan populasinya tidak bias dan bertambahnya sampel yang akan digunakan akan mendekati nilai yang sebenarnya. Hal ini karena variansnya tidak minimum.

Untuk melihat ada atau tidaknya heteroskedastisitas, maka digunakan *scatterplot* jika membentuk pola tertentu, maka terdapat heteroskedastisitas. Sedangkan jika titik-titiknya menyebar, maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

4. Pengujian Hipotesis

Setelah data dianggap cukup memadai dari segi validitas dan reabilitas, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Seluruh data yang sudah terkumpul ditabulasi sesuai dengan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus statistika, metode analisis regresi, namun terlebih dahulu akan diuji apakah data yang telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis dengan metode ini. Untuk menguji hipotesis yang digunakan *moderated regrestion analys* (MRA) atau uji interaksi. Fokus utama penelitian ini adalah sifat pengaruh interaksi *variabel moderating* (komitmen organisasi dan budaya organisasi) dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemetintah daerah. Ketiga hipotesis yang dikemukakan diuji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + {}_1X_1 + {}_2.(X_2. X_1) + {}_3(X_3.X_1) + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Aparat Pemerintah.

X₁ : Penyusunan Anggaran

X₂ : Komitmen Organisasi

X₃ : Budaya Organisasi

X₂X₁ : Interaksi antara X₂ dan X₁

X_3X_1 : Interaksi antara X_3 dan X_1

a : Konstanta

$\beta_{1,2,3}$: Koefisien Regresi

e : Error

Kriteria pengambilan keputusan:

- Jika probabilitas < taraf nyata maka H_0 diterima
- Jika probabilitas > taraf nyata maka H_A ditolak

Tingkat signifikan/taraf nyata yang digunakan adalah 0,05 yang lazim digunakan dalam penelitian ilmu-ilmu sosial. Artinya tingkat kesalahan untuk menerima hipotesis adalah sebesar 5%.

Masing-masing hipotesis yang diajukan diuji dengan metode statistik regresi berganda dengan bantuan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) Versi 17.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini meliputi hasil penelitian untuk menguji secara empiris tentang pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi sebagai *Variabel Moderating*, hasil penelitian ini meliputi statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis dengan uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* dan pembahasan.

A. Demografi Responden

Teknik pengumpulan data telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa sampel penelitian ini Kepala bagian dan kepala subbagian yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang mana terdapat pada 12 kantor dinas Pemerintahan Daerah Kabupaten bengkalis dapat dilihat pada tabel IV.1 dibawah ini.

Tabel IV.1 Sampel kepala bagian dan Kepala Subbagian

No	Nama Dinas	Jumlah Sampel	
		Kepala Bagian	Kepala Sub Bagian
1	Dinas Pendidikan	4	4
2	Dinas Pasar	4	4
3	Dinas Pendapatan Daerah	4	5
4	Dinas Kependudukan & Catatan Sipil	4	4
5	Dinas Kesehatan	3	5
6	Dinas Pekerjaan Umum	4	5
7	Dinas Perhubungan	5	4
8	Dinas Pertanian	4	5
9	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	4	4
10	Dinas Sosial	3	4

11	Dinas Transmigrasi	4	5
12	Dinas Pertambangan	4	4
Jumlah		47	53

Sumber: Dinas pemerintahan kabupaten Bengkalis 2011

Sementara kuisisioner yang disebarkan secara keseluruhan kuisisioner adalah sebanyak 100 buah kuisisioner. Tingkat pengumpulan kuisisioner dapat dilihat pada table IV.2 dibawah ini.

Tabel IV. 2 : Tingkat Pengumpulan Kuisisioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Total kuisisioner yang disebarkan	100	100%
Total kuisisioner yang kembali	79	79%
Total kuisisioner yang tidak kembali	21	21%
Total kuisisioner yang dapat dianalisis	79	79%

Sumber : Data Olahan (2011)

Berdasarkan dari table di IV.I dapat dijelaskan bahwa peneliti menyebarkan 100 kuisisioner, kuisisioner yang tidak terkumpul kembali sebanyak 21 buah atau 21%. Kuisisioner yang terkumpul kembali sebanyak 79 buah atau 79%. Jadi total kuisisioner yang dapat diolah dari jumlah keseluruhan kuisisioner yang disebarkan adalah 79 buah atau 79%. Sedangkan data demografi responden berdasarkan masa kerja, pendidikan terakhir, umur dan jenis kelamin terlihat pada table IV.3 di bawah ini.

Tabel IV. 3 : Demografi Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Masa kerja		
1-5tahun	59	75%
5-10 tahun	20	25%
Lebih dari 10 tahun		
Pendidikan Terakhir		
D3	15	19%
S1	55	70%
S2	9	11%
SLTA		
Umur		
21-30 tahun	14	18%
31-40 tahun	49	62%
41-50 tahun	12	15%
Di atas 50 tahun	4	5%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	42	53%
Perempuan	37	47%
Jabatan		
Kabag	38	48%
Kasubbag	41	52%

Sumber : Data Olahan(2011)

Dari tabel IV.3 dapat dilihat bahwa persentase data demografi responden sebagai berikut:

1. Berdasarkan masa kerja pegawai didominasi oleh responden dengan masa kerja dibawah 5 tahun yaitu sebanyak 59 orang atau 75%, masa kerja antara 5 sampai dengan 10 tahun sebanyak 20 orang atau 25%.
2. Berdasarkan pendidikan terakhir, kebanyakan responden berpendidikan strata satu (S1) yaitu sebanyak 55 orang dengan persentase 70%, sedangkan D3 sebanyak 15 orang atau 19%, dan 9 responden lainnya atau 11% berpendidikan S2.
3. Berdasarkan umur responden didominasi oleh responden yang berumur diantara 21-30 tahun sebanyak 14 orang atau 18%, yang berumur 31-40 tahun sebanyak 49 orang atau 62%, dan yang berumur 41-50 tahun 12 orang atau 15% dan 50 tahun ke atas sebanyak 4 orang atau 5%.
4. Responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki sebanyak 42 orang atau 53%, dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 37 orang atau 47%.
5. Berdasarkan jabatan responden dibagian kabag ada sebanyak 38 orang atau 48% dan dibagian kasubbag sebanyak 41 orang atau 52%.

B. Statistik Deskriptif Responden

Analisa data dilakukan terhadap 79 sampel responden yang telah memenuhi kriteria untuk dapat diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data statistik deskriptif ditunjukkan pada tabel IV.4 di bawah ini.

Tabel IV.4 Statistik Deskriptif Responden

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	79	24	30	26.82	1.789
Partisipasi	79	20	25	22.16	1.728
Komitmen	79	20	25	22.47	1.394
Budaya	79	21	30	26.16	2.478
Valid N (listwise)	79				

Sumber: Lampiran 1

Dalam tabel IV.4 terlihat bahwa variabel kinerja manajerial mempunyai nilai minimum sebesar 24 nilai maksimum sebesar 30 dan nilai rata-rata sebesar 26,82 dengan standar deviasi 1,789, jika jawaban responden lebih tinggi dari 26,82 maka variabel kinerja manajerial cenderung tinggi.

Variabel partisipasi mempunyai nilai minimum 20 dan nilai maksimum 25 dan nilai rata-rata sebesar 22,16 dengan standar deviasi 1,728, Jika jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 21,16 maka hubungan variabel penelitian partisipasi penyusunan anggaran cenderung tinggi.

Variabel komitmen organisasi mempunyai nilai minimum 20 dan nilai maksimum 25, dan nilai rata-rata sebesar 22,47 dengan standar deviasi 1,394. Jika

jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 22,47, maka komitmen organisasi cenderung tinggi.

Variabel budaya organisasi mempunyai nilai minimum 21 dan nilai maksimum 30, dan nilai rata-rata sebesar 26,16 dengan standar deviasi 2,478. Jika jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 26,16 maka budaya organisasi cenderung tinggi.

C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum data yang terkumpul dianalisis perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian ini akan menentukan layak data untuk dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang dilakukan terhadap seluruh item yang digunakan, hasilnya menunjukkan bahwa seluruh item yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah valid dan reliable. Oleh karena itu kuesionernya layak untuk digunakan sebagai instrumen sebagai penelitian ini.

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja aparat pemerintah daerah

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas kinerja pemda yang ditunjukkan pada tabel IV.5 berikut:

Tabel IV.5 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kinerja aparat pemerintah daerah

Variabel	Validitas		Reliabilitas	
	Pearson Corelation	Kesimpulan	Croanbach Alpha	Keputusan
y1.1	0,563	Valid	.727	Baik
y1.2	0,603	Valid		
y1.3	0,725	Valid		
y1.4	0,522	Valid		
y1.5	.0,419	Valid		
y1.6	0,617	Valid		

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel IV.5 dapat dilihat bahwa variabel kinerja pemda dengan 6 pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu pada item y1.5 sebesar 0,419. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel diatas 0,30 berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitasnya, nilai *cronbah alpha* adalah 0,727 yang berarti variabel kinerja pemda tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha di atas 0,60.

2.Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas partisipasi anggaran

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas partisipasi anggaran yang ditunjukkan pada tabel IV.6 berikut:

Tabel IV.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas partisipasi anggaran

Variabel	Validitas		Reliabilitas	
	Pearson Corelation	Kesimpulan	Croanbach Alpha	Keputusan
X1.1	0,741	Valid	0,770	Baik
X1.2	0,715	Valid		
X1.3	0,723	Valid		
X1.4	0,593	Valid		
X1.5	0,627	Valid		

Sumber : Lampiran 3

Dari tabel IV.6 dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran dengan 5 pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu pada item x1.4 sebesar 0,593. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel di atas 0,30 berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitasnya , nilai *cronbah alpha* adalah 0,770 yang berarti variabel partisipasi anggaran tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha di atas 0,60.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas komitmen organisasi

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas komitmen organisasi yang ditunjukkan pada tabel IV.7 berikut:

Tabel IV.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas komitmen organisasi

Variabel	Validitas		Reliabilitas	
	Pearson Corelation	Kesimpulan	Croanbach Alpha	Keputusan
X2.1	0,765	Valid	0,723	Baik
X2.2	0,712	Valid		
X2.3	0,676	Valid		
X2.4	0,349	Valid		
X2.5	0,436	Valid		

Sumber : Lampiran 4

Dari tabel IV.7 dapat dilihat bahwa komitmen organisasi dengan 5 pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu pada item x2.4 sebesar 0,349. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel di atas 0,30 berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitasnya, nilai *cronbah alpha* adalah 0,723 yang berarti variabel komitmen organisasi tersebut reliabel karena memiliki nilai koefesien alpha di atas 0,60.

4.Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas budaya organisasi

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas budaya organisasi yang ditunjukkan pada tabel IV.8 berikut:

Tabel IV.8 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas budaya organisasi

Variabel	Validitas		Reliabilitas	
	Pearson Corelation	Kesimpulan	Croanbach Alpha	Keputusan
X3.1	0,571	Valid	740	Baik
X3.2	0,583	Valid		
X3.3	0,458	Valid		
X3.4	0,775	Valid		
X3.5	0,674	Valid		
X3.6	0,539	Valid		

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel IV.8 dapat dilihat bahwa budaya organisasi dengan 6 pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu pada item x3.3 sebesar 0,458. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel diatas 0,30 berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitasnya, nilai *cronbach alpha* adalah 0,740 yang berarti variabelumpun balik tersebut reliabel karena memiliki nilai koefesien alpha di atas 0,60.

C.Analisis Data Penelitian

1. Analisis Uji Normalitas

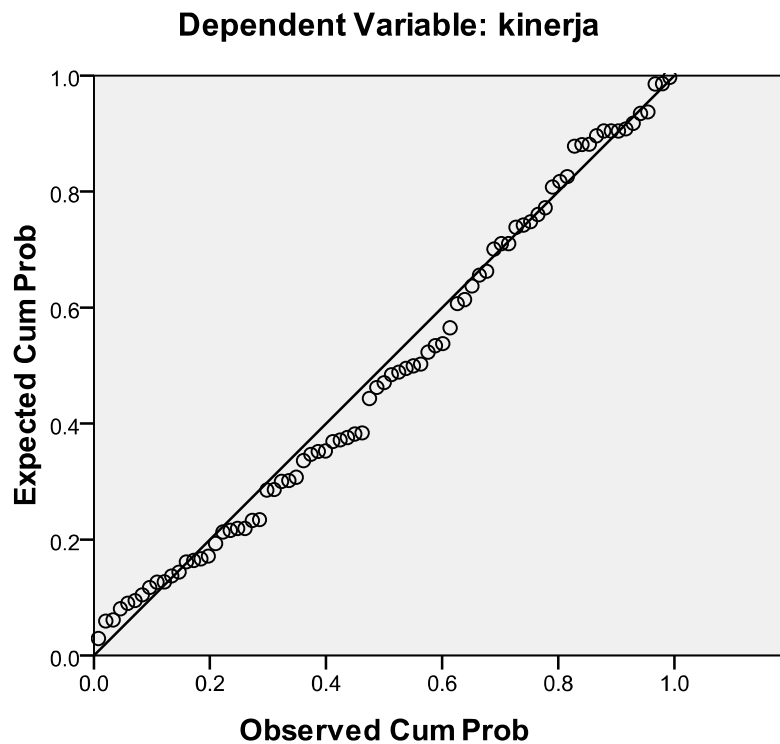
Uji normalitas adalah langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis *multivariate* khususnya jika tujuannya adalah inferensi. Jika terdapat normalitas, maka residual akan terdistribusi secara normal. Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data menggunakan *normal probability plot*, kriteria yang menggunakan adalah jika masing-masing variable menghasilkan nilai $P > 0,05$, maka dapat

disimpulkan bahwa masing-masing variable menghasilkan data pada variable *probability plot* yang di teliti terdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas disajikan sebagai berikut terlihat pada gambar IV.1 dibawah ini :

Gambar IV.1

Diagram P-P Plot Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber :Lampiran 6

Dari *normal probability plot*, diatas dapat dilihat secara seksama bahwa data menyebar disekitar garis diagonal atau mengikuti garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas data.

Dalam penelitian ini untuk menguji normalitas data juga menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variable menghasilkan nilai K-S Test dengan $P > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing data pada variable yang diteliti terdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas disajikan sebagai berikut terlihat pada tabel IV.9 dibawah.

Tabel IV.9 Hasil Uji Normalitas K-S Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		kinerja	partisipasi	komitmen	budaya
N		79	79	79	79
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	26.82	22.16	22.53	26.16
	Std. Deviation	1.789	1.728	1.457	2.478
Most Extreme Differences	Absolute	.171	.173	.172	.151
	Positive	.171	.173	.170	.111
	Negative	-.099	-.154	-.172	-.151
Kolmogorov-Smirnov Z		1.519	1.541	1.531	1.342
Asymp. Sig. (2-tailed)		.020	.017	.018	.055

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Lampiran 7

Tabel IV. 9 menunjukkan nilai K-S Test untuk variable kinerja adalah sebesar 1,519 dengan signifikan sebesar 0,020. Nilai K-S Test untuk variable partisipasi anggaran sebesar 1,541 dengan signifikan sebesar 0,017. Nilai K-S Test untuk variabel Komitmen organisasi sebesar 1,531 dengan signifikan sebesar 0,018. Nilai K-S Test untuk variabel budaya organisasi sebesar 1,342 dengan signifikan sebesar 0,055. Nilai K-S Test semua variable tersebut diatas 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua variable secara statistik telah terdistribusi secara normal dan layak digunakan sebagai data penelitian.

2. Analisis Uji Asumsi Klasik

a) Uji Multikolonearitas

Dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi terdapat korelasi antar variable independen. Model regresi dikatakan bebas Multikolonearitas jika *variance inflation factor* (VIF) disekitar angka 1, dan mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Jika kolerasi antar variable indenpenden lemah (di bawah 0,5) maka dapat dikatakan bebas multikolonearitas, data yang baik dapat dikatakan bebas multikonearitas. Hasil uji multikolonearitas disimpulkan seperti pada tabel IV.10 dibawah.

Tabel IV. 10 Hasil Uji Multikolonearitas

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations Statistic	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.569	1.703		-.334	.739		
	partisipasi	.627	.059	.605	10.537	.000	.750	1.333
	komitmen	.512	.071	.417	7.252	.000	.749	1.334
	budaya	.075	.036	.105	2.097	.039	.996	1.004

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Lampiran 8

Namun pada tabel IV.10 terlihat bahwa tiap-tiap variabel independen mempunyai nilai *tolerance* jauh diatas 0,05 (>5%) serta nilai VIF tiap independen adalah kurang dari 10 (VIF<10). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidakn terdapat Multikolonearitas antara variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

b) Uji Autokorelasi

untuk mendeteksi Autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durben Watson. Secara umum bias diambil patokan :

1. Angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
2. Angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi
3. Angka D-W di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif

Tabel IV.11 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-watson
1	.902	.814	.807	786	1.872

a. Predictors: (Constant), budaya, partisipasi, komitmen

b. Dependent Variable: kinerja

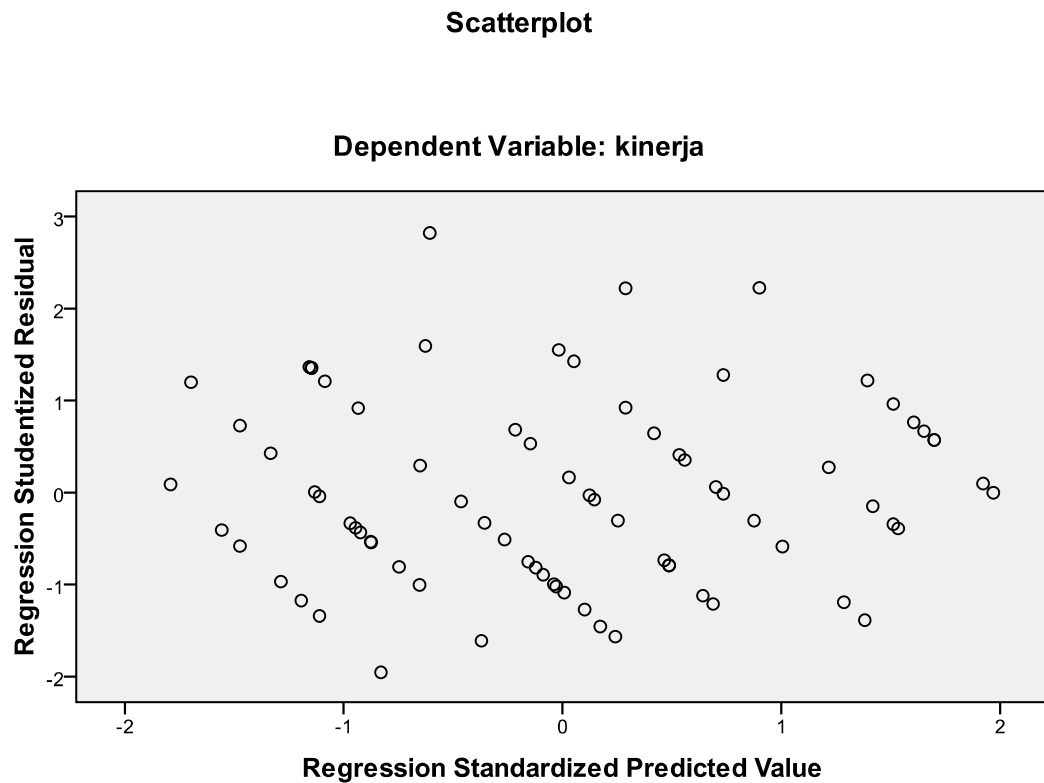
Sumber : Lampiran 9

Pada tabel IV. 11 terlihat bahwa angka Durbin Watson di bawah 2 yaitu sebesar 1,872 yang berarti tidak ada autokorelasi. Dan dapat disimpulkan bahwa regresi ini baik karena bebas dari autokorelasi.

c) Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat melihat grafik *scatterplot*. Deteksinya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dimana sumbu X adalah Y menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y (Santoso, 2001). Seperti terlihat pada gambar IV.2 dibawah

Gambar IV.2
Diagram Scatterplot Heterokedastisitas



Sumber : Lampiran 10

Pada Gambar IV.2 tidak terlihat pola yang jelas karena titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi gejala heterokedastisitas yang berarti model regresi layak untuk memprediksikan variabel dependen berdasarkan masukkan variabel independen.

A. Analisa Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan uji regresi atau Moderated Regression Analysis (MRA), dilakukan dengan menggunakan metode enter, dimana semua variable dimasukkan untuk mencari pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen melalui meregresikan kinerja aparat pemerintah daerah sebagai variabel dependen dan partisipasi anggaran dan komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi sebagai *Variabel Moderating*. Hasil pengujian hipotesis seperti yang tercantum pada tabel IV.12 di bawah.

Tabel IV.12 Hasil Regresi

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations Statistic	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.569	1.703		-.334	.739		
Partisipasi	.627	.059	.605	10.537	.000	.750	1.333
Komitmen	.512	.071	.417	7.252	.000	.749	1.334
Budaya	.075	.036	.105	2.097	.039	.996	1.004

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Lampiran 11

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik didapat sebagai berikut :

$$Y = a + {}_1X_1 + {}_2(X_2 \cdot X_1) + {}_3(X_3 \cdot X_1) + e$$

$$Y = -0,569 + 0,627X_2 + 0,512X_2 \cdot X_1 + 0,075X_3 \cdot X_1 + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Aparat Pemerintah

a : Konstanta

$_{1,2,3}$: Koefisien Regresi

X_1 : Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 : Komitmen Organisasi

X_3 : Budaya Organisasi

$X_2.X_1$: Interaksi antara X_2 dan X_1

$X_3.X_1$: Interaksi antara X_3 dan X_1

e : Error

Persamaan regresi tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar -0,569 menyatakan, bahwa jika variabel independen tetap maka variabel dependen adalah sebesar -56.9%
2. Hasil regresi menunjukkan variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,627 yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mengalami peningkatan sebesar 1, maka variabel dependen (kinerja aparat pemerintah daerah) juga akan mengalami peningkatan sebesar 62,7%.
3. Hasil regresi menunjukkan variabel Komitmen sebesar 0,512 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mengalami peningkatan sebesar 1, maka variabel dependen juga akan mengalami peningkatan sebesar 51,2%.

4. Hasil regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi sebesar 0,075 yang menyatakan bahwa umpan balik anggaran mengalami peningkatan sebesar 1, maka variabel dependen juga akan mengalami peningkatan sebesar 7,5%.

1. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

a. Hasil Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

1. H_{a1} = Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Bengkalis

Berdasarkan statistik t tabel sebesar $1,665 > t$ hitung sebesar 10,537 dengan nilai signifikan sebesar $0,000 > 0,05$ atau 5% maka **H_{a1} diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan meningkatkan kinerja yaitu suatu tujuan yang dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sardjito dan Osmad (2007) melakukan penelitian penyusunan anggaran pada pemerintah daerah kota Semarang dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, yang mana menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian Siskawati (2004) menyebutkan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran berarti dapat menyebabkan meningkatnya kinerja aparat pemerintah daerah.

2. H_{a2} =Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Berdasarkan statistik t tabel sebesar $1,665 > t$ hitung sebesar $7,252$ dengan nilai signifikan sebesar $0,000 > 0,05$ atau 5% maka **H_{a2} diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan. Komitmen yang tinggi akan menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh sumarno (2005) menyimpulkan pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial adalah berpengaruh positif. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007:62) mendapat hasil yang menyebutkan terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasi untuk pencapaian kinerja aparat pemerintah daerah di kabupaten Bengkalis.

3. H_{a3} = Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Berdasarkan statistik t tabel sebesar $1,665 > t$ hitung sebesar $2,097$ dengan nilai signifikan sebesar $0,030 > 0,05$ atau 5% maka **H_{a3} diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

Budaya yang makin kuat (*Strong culture*) dalam setiap instansi atau dinas akan semakin banyak anggota menerima nilai inti (*core values*) organisasi dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai tersebut, maka semakin kuatlah budaya organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007) mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, menemukan pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Maka dapat disimpulkan budaya organisasi yang kuat memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan sehingga dapat mengurangi “*turn over*” karyawan pada setiap dinas atau instansi yang ada di kabupaten Bengkalis.

b. Hasil Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Hasil uji regresi secara simultan atau uji F dapat dilihat pada tabel IV.13 di bawah ini :

Tabel IV.13 Hasil Uji F Hitung

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	203.174	3	67.725	109.598	.000 ^a
	Residual	46.345	75	.618		
	Total	249.519	78			

a. Predictors: (Constant), budaya, partisipasi, komitmen

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Lampiran 12

Pada tabel IV.13 hasil regresi menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 109.598 > dari pada F tabel sebesar 2,727, dengan nilai signifikan probabilitas

sebesar $0,000 < 0,005$. Maka model regresi menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.

c. Koefesien Determinasi

Nilai R (koefesien determinasi) terlihat pada tabel IV. 14 dibawah ini :

Tabel IV.14 Hasil Kofesien Determinasi

Model Summary^b					
model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-watson
1	.902	.814	.807	786	1.872

a. Predictors: (Constant), budaya, partisipasi, komitmen

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Lampiran 13

Tabel di atas menunjukkan nilai R sebesar 0,902 berarti hubungan keeratan secara bersama-sama antara variabel dependen dan variabel independen tidak cukup kuat karena R lebih besar dari 0,5. Nilai R^2 (koefesien determinan) sebesar 0.814 artinya hanya 81,4% kinerja aparat pemerintah daerah dipengaruhi oleh partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi sebagai *Variabel Moderating*. Sedangkan sisa 18,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi sebagai *Variabel Moderating*. Dari hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil regresi secara parsial menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran secara statistik t tabel sebesar 1,665 > t hitung sebesar 10,537 dengan nilai signifikan sebesar $0,000 > 0,05$ atau 5% maka H_{a1} diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sardjito dan Osmad (2007) melakukan penelitian penyusunan anggaran pada pemerintah daerah kota Semarang dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, yang mana menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah. Dan Hasil penelitian Siskawati (2004) menyebutkan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran berarti dapat menyebabkan meningkatnya kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Hasil regresi secara parsial menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, secara statistik t tabel sebesar $1,665 > t$ hitung sebesar $7,252$ dengan nilai signifikan sebesar $0,000 > 0,05$ atau 5% maka H_{a2} diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menyimpulkan pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial adalah berpengaruh positif. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007:62) mendapat hasil yang menyebutkan terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.
3. Hasil regresi secara parsial menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, secara statistik t tabel sebesar $1,665 > t$ hitung sebesar $2,097$ dengan nilai signifikan sebesar $0,030 > 0,05$ atau 5% maka H_{a3} diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Sardjito dan Osmad (2007) mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, menemukan pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

4. Hasil regresi menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 109.598 > dari pada F tabel sebesar 2,727, dengan nilai signifikan probabilitas sebesar $0,000 < 0,005$. Maka model regresi menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.

B.Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka penulis dapat menegemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dikarenakan penelitian ini tidak menemukan bukti empiris yang kuat bahwa terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di kabupaen bengkalis. Penelitian ini juga tidak menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan budaya organisasi bisa meningkatkan kinerja aparat dipemerintah kabupaten bengkalis. Namun pemerintah harus memperhatikan hal-hal yang bisa meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Bagi peneliti berikutnya sebaiknya menguji variabel-variabel lain yang untuk mengetahui faktor-faktor yang bias meningkatkan kinerja aparat di pemerintah daerah.
3. Untuk memperoleh hasil penelitian yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan, sebaiknya peneliti selanjutnya menggunakan sampel yang lebih besar dari penelitian sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Surah Ali-Imran ayat 159

Al-Qur'an Surah Al-Zalzalah ayat 7

Alim, Apri Arwiansa Hari Prana, 2008, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Keefektifan Anggaran Pada Rumah Sakit di Wilayah Solo*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Amin Widjaja Tunggal, 2002, *Manajemen Suatu Pengantar*, Rineka Cipta: Jakarta

Bastian, indra, 2001, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi I. BPFE UGM. Yogyakarta.

Bastian, indra, 2005, *Akuntansi Sektor Publik*, Erlangga, Jakarta.

Brownell, Peter and McInnes, Morris, *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*, The Accounting Review Vol. LXI, No. 4, pp, 587-600, October 1986.

Darlis, Edfan, 2001, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi IV Kopartemen Akuntan Pendidik, Ikatan Akuntan Indonesia: Bandung.

Ghozali, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Govindarajan, V, 1986, *Impact of Participation in Budgetary Proccess on Managerial Attitudess and Performance: Universalistic and Contingency Perspective*, Academy of Management Journal.

Hansen dan Mowen, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat: Jakarta.

Helmi & Herlina, 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Keuangan dan Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru*, Skripsi Unri.

Ikhsan, Irvan, 2007, *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*, SNA X, Makassar.

- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE: Yogyakarta.
- Jagat, 2006. *Persepsi Pemerintah Kabupaten Serang terhadap Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Public dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Skripsi fakultas ekonomi, universitas islam indonesia. Yogyakarta.
- Kenis, I. 1979. *The effect of Budgetory Goal Characteristic on Managerial Attitude and Performance*, The accounting Review, Vol.LIV, No. 4, Oktober:707-721.
- Luthans, Fred, 2002, *Organization Bahavior. Ninth Edition*. McGraw-hill, Inc., Newyork.
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M., 1982, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mulyadi, 2001, *Manajemen Biaya*. Salemba Empat: Jakarta.
- Nafarin, M. 2004, *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat: Jakarta.
- Nor, Wahyudin, 2007, *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA X, Makassar.
- Panggabean, Mutiara Sibarani, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan II, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pinem, 2005, *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai variabel Intervening*.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2008 tentang *Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*.
- Robbins, Stephen P. 2006, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2004, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrix*. Elex Media Komputindo: Jakarta.

- Sardjito, dKK, 2007, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah; Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. SNA X, Denpasar.
- Siskawati, Vidya, 2004, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pemda*, Skripsi Universitas Bung Hatta, Padang.
- Steers, R.M, 1977, *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-5, Alfabeta Bandung.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta Bandung.
- Suhartono dan Solichin, 2006, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi*, Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Sumarno J, 2005, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA VIII: Solo.
- Sumodiningrat, Gunawan, 2002, *Ekonometrika*, Edisi 2003/2004, BPFE: Yogyakarta.
- Supriyono, R.A, 2004, *Akuntansi Manajemen I*. Edisi 1, BPFE: Yogyakarta.
- Tarida, Diah P, 2008, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda: Desntralisasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating di Kabupaten Bengkalis*, Skripsi Unri.
- Temaluru, J, 2001, *Hubungan Antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-Faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi, Depok: Bagian PIO Fakultas Psikologi UI.
- Trisnaningsih, S, 2007, *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor*, SNA X, Makasar.